

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Anastasia Kutuzova
LIIKETOIMINTASUUNNITELMA AUTOKORJAAMOLLE

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2015



OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2015
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
FIN 80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800

Tekijä

Anastasia Kutuzova

Nimeke

Liiketoimintasuunnitelma autokorjaamolle

Toimeksiantaja

Evgeny Chistov

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia liiketoimintasuunnitelma toimeksiantona toimintansa aloittavalle autokorjaamolle. Tavoitteena oli, että toimeksiantaja voisi hyödyntää liiketoimintasuunnitelmaa yrityksen perustamisessa ja rahoitusta haettaessa ja samalla saisi liiketoimintasuunnitelmasta hyödyllisen oppaan omalle liiketoiminnalle. Lisäksi työn tarkoituksena oli selvittää korjaamon kannattavuutta.

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö ja muodostuu liiketoimintasuunnitelman laatimiseen liittyvistä asioista, eli teoriaosuudesta ja varsinaisesta liiketoimintasuunnitelmasta. Tietoperustan aineisto haettiin kirjallisuudesta ja internetistä. Toisena empiirisenä osana on yrityksen varsinainen liiketoimintasuunnitelma ja siihen kuuluvat keskeisimmät osa-alueet. Empiirisenä aineistona on käytetty toimeksiantajan haastatteluja ja omia tietoja. Liikeidean kannattavuuden tutkimista varten laadittiin rahoitus-, kannattavuus- ja myyntilaskelmat sekä tulossuunnitelma kolmelle ensimmäiselle toimintavuodelle.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi liiketoimintasuunnitelma, jota voidaan käyttää yrityksen perustamisessa ja suunnittelussa ja tarvittaessa se on päivitettävissä. Laskelmat perustuivat arvioihin ja niiden tuloksista saa suuntaa antavan kuvan yrityksen kannattavuudesta. Laadittua liiketoimintasuunnitelmaa käytetään liikeidean edelleen kehittämässä ja tukena yritystoiminnan käynnistämiseen sekä apuna haettaessa lainaa ja vakuutuksia.

Kieli
suomi

Sivuja 43
Liitteet 4
Liitesivumäärä 4

Asiasanat

liiketoimintasuunnitelma, yrittäjäyys, autokorjaamo



THESIS
April 2015
Degree Programme in Business Economics
Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358-13-260-6800

Author

Anastasia Kutuzova

Title

Business Plan for a Car Service Company

Commissioned by
Evgeny Chistov

Abstract

The main idea of this thesis was to create a business plan for a start-up company specializing in car service and repair. The objective was that the entrepreneur could use the business plan when founding his company and applying for funding. Moreover, he would also get a useful guidebook for his business. In addition, the idea was to determine the company's profitability.

The thesis is practice-based and consists of several aspects of a business plan, its theoretical basis and the actual plan compiled for the client company. Information for the theoretical basis was collected from relevant print and internet sources. The second part presents the business plan and its main areas. Empirical data for the second part is based on a client interview and the author's own experience and knowledge of the subject. To analyse the profitability of the business idea, financial, profitability and sales calculations were prepared. Additionally, a profit plan for the first three financial years was developed.

The thesis resulted in a business plan, which can be used for planning and establishing the company. Moreover, the plan can be updated when necessary. The calculations were based on estimates and are, therefore, indicative of the profitability of the company. The business plan will be used for the future development of the business idea.

Kieli
Finnish

Sivuja 43
Liitteet 4
Liitesivumäärä 4

Asiasanat

business plan, entrepreneurship, car service company

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Tausta.....	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	5
1.3	Menetelmät	6
2	Liiketoimintasuunnitelma	7
2.1	Liiketoimintasuunnitelman laatiminen	8
2.2	Liikeidea	9
2.3	Yritysmuodon valinta.....	10
2.4	Toiminimi ja sen verotus	11
2.5	Swot-analyysi.....	12
2.6	Toimintaympäristön analysointi.....	13
2.7	Markkinointi.....	15
2.8	Yritystoiminnan riskit ja niiden hallinta	17
2.9	Yrityksen talouden suunnittelu	18
3	Talouslaskelmat	20
3.1	Rahoituslaskelma	20
3.2	Kannattavuuslaskelma.....	22
3.3	Käyttöpääoman tarvelaskelma.....	24
3.4	Tulossuunnitelma.....	26
4	Liiketoimintasuunnitelma autokorjaamolle.....	27
4.1	Yrityksen liikeidea	27
4.2	Autokorjaamon yritysmuoto	28
4.3	Autoalan toimintaympäristö ja kilpailutilanne	29
4.4	Autokorjaamon Swot-analyysi.....	31
4.5	Autokorjaamon markkinointi.....	32
4.6	Autokorjaamon riskit ja niiden hallinta.....	34
4.7	Autokorjaamon talouden suunnittelu.....	36
5	Taloudellisia laskelmia	37
5.1	Autokorjaamon rahoituslaskelma	37
5.2	Kannattavuuslaskelma ja arvio toiminnan kannattavuudesta.....	38
5.3	Myyntitavoitelaskelma.....	39
5.4	Kolmen toimintavuoden tulossuunnitelma.....	40
6	Pohdinta.....	40
	Lähteet.....	42

Liitteet

Liite 1	Rahoituslaskelma (salainen)
Liite 2	Kannattavuuslaskelma (salainen)
Liite 3	Myyntilaskelma (salainen)
Liite 4	3 toimintavuoden tulossuunnitelma (salainen)

1 Johdanto

1.1 Tausta

Opinnäytetyön aiheena on liiketoimintasuunnitelman laatiminen uudelle perustettavalle yritykselle, jonka perustajana on opinnäytetyön toimeksiantaja. Sain idean opinnäytetyöhöni syksyllä vuonna 2014 toimeksiantajalta, joka pyysi minua laatimaan liiketoimintasuunnitelman hänen aloittavalle yritykselleen starttirahahakemusta varten. Mielestäni aihe oli mielenkiintoinen ja itseäni kiinnostava.

Toimeksiantaja aikoo kesällä 2015 perustaa uuden autokorjaamon Ilomantsiin. Hän työskentelee tällä hetkellä autokorjaamossa ja hänellä on kymmenen vuoden työkokemus alalta. Ilomantsissa perustettavalla autokorjaamolla on hyvät edellytykset toimia, koska korjaamopalveluja ei ole paljon tarjolla ja alalta siirtyy lähivuosien aikana ammattilaisia eläkkeelle.

Idea yrittäjäksi ryhtymisestä syntyi toimeksiantajan halusta toimia työnantajasta riippumattomasti. Yrittäjä tulee toimimaan yrityksessä aluksi yksin.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda tarkka ja toimeksiantajalle soveltuva liiketoimintasuunnitelma ja taloudelliset laskelmat. Loppuraportti koostuu yrityksen perustamisen teoriasta, liiketoimintasuunnitelman sisällöstä ja talouslaskelmista. Tuloslaskelmat ovat keskeinen ja olennainen osa liiketoimintasuunnitelmaa. Keskeisiä käsitteitä ovat yrityksen kannattavuus, rahoitus, kustannuslaskenta.

Koska kyseessä on aloittava yritys, niin on selvitettävä ja tutkittava markkina-alue sekä on tarkasti laskettava kaikki kustannukset. Laskelmaosio pohjautuu toimeksiantajan lukuihin ja suuntaa antaviin arvioihin ja myös tekijän tietoihin.

Liiketoimintasuunnitelman taloudellisiin laskelmiin kuuluvat rahoitustarve-, kannattavuus- ja myyntitavoitelaskelmat sekä tulossuunnitelma kolmelle ensimmäiselle vuodelle ja arvio yrityksen kannattavuudesta.

Liiketoimintasuunnitelma tulee toimimaan olennaisena dokumenttina haettaessa yritykselle starttirahaa ja muuta rahoitusta. Myös tarkoituksena oli antaa toimeksiantajalle hyvä työkalu, jota hän voi hyödyntää apuna yrityksen perustamisvaiheessa.

Itse toivon, että opin työstäni paljon ja laadin kattavan ja toteuttamiskelpoisen liiketoimintasuunnitelman. Myös tavoitteenani on soveltaa jo aikaisemmin opittua tietoa sekä saada lisää teoreettista ja käytännön tietoa aiheesta, joka on kiinnostavaa ja monipuolista.

1.3 Menetelmät

Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäytetyö ja sen tuotos on liiketoimintasuunnitelma. Tiedonkeruu liiketoimintasuunnitelmaa varten syntyy materiaalin ja toimeksiantajan haastattelujen pohjalta. Raportissani käsittelen liiketoiminnan osien teoriaa erilaisista lähteistä, esimerkiksi kirjallisuudesta ja sähköisistä lähteistä.

Toiminnallinen opinnäytetyö on eräänlainen tutkimus- ja kehittämistyö, joka tavoittelee käytännön toiminnan ohjeistamista, järjestämistä tai järjeistämistä. Toteutustapana voi olla kohderyhmän mukaan esimerkiksi opas tai jokin muu projekti. Toiminnallinen opinnäytetyö on kaksiosainen kokonaisuus, joka sisältää toiminnallisen osuuden eli produktin sekä opinnäytetyöraportin eli prosessin dokumentoinnin ja arvioinnin. Tuotoksen tulisi pohjautua ammattiteorialle. Täten toiminnallisen opinnäytetyöraportin tulee aina sisältää myös kirjallisuuskatsaus. Tutkimus on toiminnallisessa opinnäytetyössä lähinnä selvityksen tekemistä ja selvitys tiedonhankinnan apuväline. Toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena on aina jokin konkreettinen tuote. Se voi olla esimerkiksi ohje, ohjeistus tai opastus tai jonkin tapahtuman toteuttaminen. Toteutustapoja ovat esim. kirja, vihko, opas, cd-rom, portfolio tai näyttely. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.) Toiminnallisissa opinnäytetyöissä korostuu tekeminen, taidot ja ammatillisen käytännön osaaminen.

(Vilkka & Airaksinen 2003, 69).

Opinnäytetyöni koostuu teoriaosuudesta ja varsinaisesta liiketoimintasuunnitelmasta. Teoriaosuudessa on merkittävä hyöty yritykselle, siellä käytiin läpi liiketoimintasuunnitelman rakennetta ja sen merkitystä uudelle yritykselle sekä varsinaisen liiketoimintasuunnitelma selkeyttää liikeideaa toimeksiantajalle.

Käytännössä tämä opinnäytetyö tehtiin haastattelemalla toimeksiantajaa ja selvittämällä liikeidean realistisuus, todellisuuspohja ja kannattavuus.

2 Liiketoimintasuunnitelma

Perinteisesti liiketoimintasuunnitelmaa hyödynnetään uuden yrityksen perustamista suunniteltaessa. Hyvä liiketoimintasuunnitelma kertoo, miten yritys aikoo tehdä rahaa. Se ei ole pelkästään kirjallinen tuotos organisaation pelisuunnitelmasta eli strategiasta vaan laskelmin ja taulukoin varustettu dokumentti yrityksen tulevaisuuden liiketoiminnan rakenteesta. (Hesso 2013, 10–12.)

Liiketoimintasuunnitelma on yritystoiminnan kokonaisvaltainen suunnitelma. Sen tarkoituksena on analysoida, perustella ja täsmentää liikeidea. Liiketoimintasuunnitelma laaditaan ennen kaikkea yrittäjää itseään varten. Sen avulla on helppoa suunnitella, ohjata ja seurata yrityksen toimintaa. Liiketoimintasuunnitelma laaditaan myös rahoittajia varten. Sitä tarvitaan haettaessa esimerkiksi pankkilainaa, starttirahaa tai muita tukia. (Meretniemi & Ylönen, 2008, 24.)

Meretniemi ja Ylönen myös esittävät liiketoimintasuunnitelman osat: liikeidea, tuote ja/tai palvelut, asiakkaat, toimintatapa, visio, toimiala, markkinatilanne, kilpailija-analyysi sekä yrityksen taloudelliset laskelmat. (Meretniemi & Ylönen, 2008, 25.)

2.1 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen, tiivis esitys toiminnan kokonaisuudesta. Se sisältää ajatukset ja toimet, joilla yritys hallitsee valitsemaansa liiketoimintaa aluetta ja hoitaa kokonaisuutta. (Pitkämäki 2000, 9.) Hyvä kirjallinen liiketoimintasuunnitelma on tärkeä työkalu yrittäjälle ja hänen sidosryhmilleen yrityksen perustamisvaiheessa ja myös jatkossa, kun yrityksen toiminta suunnitellaan eteenpäin. Sen avulla pystytään kehittämään ja arvioimaan yritysidea aloittamisvaiheesta toteutukseen asti. Myöhemmin liiketoimintasuunnitelma on keskeinen yrityksen toimintojen kehittämisväline. (Raatikainen 2012, 42.)

Pitkämäen mukaan ilman hyvää liikeidea ei ole hyvää yritystä. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen pakottaa yrityksen miettimään kaikkien osa-alueiden olemassaoloa ja tilaa. Siksi suunnitelmassa hyötyy eniten yritys itse. Kirjallinen suunnitelma antaa myös sidosryhmille, etenkin rahoittajalle, kuvan toiminnan luotettavuudesta. Yritys tarvitsee liiketoimintasuunnitelman toimintaansa kokonaisuuden hallintaan. Se antaa yritykselle hyvät lähtökohdat onnistua tehtävässään. Hyvä liiketoimintasuunnitelma toimii päätöksen perustana aina, kun yritys miettii ratkaisujaan ja valintojaan. (Pitkämäki 2000, 10.)

Neuvoja ja apua liiketoimintasuunnitelman laatimiseen saa mm. TE-keskuksista, uusyrityskeskuksista sekä Finnveran alueyksiköistä. TE-keskusten kotisivulta (www.te-keskus.fi) löytyy liiketoimintasuunnitelman laatimisen tarkoitettu opas ja työkirja. Niiden tarkoituksena on auttaa yrityksen perustamista suunnittelevaa henkilöä hahmottamaan ja suunnittelemaan jäsentyneesti perustettavan yrityksen toimintaa ja kannattavuutta. (Holopainen & Levonen 2008, 61.)

Liiketoimintasuunnitelma voi koostua esimerkiksi seuraavista kokonaisuuksista: perustiedot suunnitellusta toiminnasta, kuvaus yrityshankkeesta, kirjanpito ja talouden suunnittelu, laskelmat, SWOT-analyysi yrityshankkeesta ja johtopäätökset. (Holopainen 2014, 14.)

On mahdollista tehdä liiketoimintasuunnitelma ja laskelmat Yritys-Suomi.fi:n sivuilla oma.yrityssuomi.fi tai uusyrityskeskukseen palvelussa sivuilla www.liiketoimintasuunnitelma.com. (Holopainen 2014, 14.)

2.2 Liikeidea

Yritystä perustettaessa yrittäjän pitäisi uskoa itseensä ja oma osaamiseensa ja hänen pitää haluta ottaa tulevaisuus omiin käsiinsä ja uskaltaa ottaa riskejä. Ennen yrittäjäksi ryhtymistä kannattaa pohtia omaa osaamistaan ja ominaisuuksiaan ja myös miettiä, sopiiko yrittäminen omaan elämäntilanteeseen. Yrittäjänä onnistumiseen vaikuttavat myös monet ulkopuoliset tekijät, kuten yhteiskunnallinen tilanne, markkinat, oma taloudellinen tilanne, lähiympäristön suhtautuminen ja perhe. (Meretniemi & Ylönen 2008, 10.)

Yritysideasta kehittyy vähitellen liikeidea, jota jokaisen yritystoiminnan aloittamista suunnittelevan tulee analysoida laatimalla liiketoimintasuunnitelma. Se on alkavan yrittäjän näkyvä työkalu esiteltäessä yritysidea vaikkapa rahoittajille tai vakuutusyhtiölle, mutta se on myös yritystoiminnan kehittämisen välttämätön väline. (Raatikainen 2012, 38.)

Liikeidea vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen menestymiseen. Se määrittelee, miten yrityksestä voidaan saada kannattava. (Meretniemi & Ylönen, 2008, 19.) Hyvä työväline yritystoiminnan kokonaisuuden hahmottamisessa on liikeideamalli, joihin kuuluvat tarve/hyöty asiakkaalle, mielikuva yrityksestä, asiakkaat/asiakasryhmät, tuotteet/ palvelut ja toimintatavat. Yritystoiminnan aloittamisvaiheessa on tärkeää osata hahmottaa oman yrityksen toiminnot kokonaisuutena. Aluksi on hahmotettava, miksi yritys on olemassa ja mitä hyötyä on asiakkaalle. Aloittelevan yrittäjän on tiedettävä, millaisen mielikuvan hän haluaa antaa asiakkailleen yrityksestään ja muille sidosryhmille, sillä yritysimage rakennetaan asiakaskohderyhmän mukaisesti. Asiakasryhmät on selvitettävä siten, että tiedetään, mitä ne ovat ja kuinka ne tavoitetaan. Myös on tiedettävä, miten määritellään ne tuotteet ja palvelut, joita yritys tarjoaa. Yrityksen toimintatavoista on hyvä hahmottaa

ainakin markkinointi, tuotekehitys, tuotanto, logistiikka, henkilöstö, johtaminen ja taloushallinto. (Raatikainen 2012, 39.)

Liikeidea kuvaa yrityksen menestystekijöitä. Sen taustalla ovat asiakkaat, tarpeet, tuotteet ja yrityksen kilpailuedut. Liikeidean on aina perustuttava asiakkaan tarpeisiin, ja siinä selvitetään, miten nämä tarpeet aiotaan tyydyttää. Liikeidean ydin on siinä, että yrityksen kaikki toiminta eli sen tuotteet, henkilöstö ja yrityksen tapa toimia markkinoilla sekä sen tavoitteleva ulkoinen kuva ovat sopusoinnussa ja viestivät samaa. Liikeidea kertoo, mikä on yrityksen imago eli yrityskuva. Liikeidea on yrityksen kokonaisvaltaisen ja jatkuvan kehittämisen tulos. (Viitala & Jylhä 2004, 65.)

2.3 Yritysmuodon valinta

Yritystä perustettaessa yritysmuotoa kannattaa harkita huolellisesti, koska sillä on pitkävaikutteisia seurauksia tulevaisuuteen. Yritysmuoto vaikuttaa esimerkiksi yrityksessä mukana olevien henkilöiden taloudellisiin vastuisiin, päätöksentekoon osallistumiseen, verotukseen ja yrityksen lopettamiseen. Yritysmuodon valinnasta voidaan keskustella asiantuntijoiden kanssa esimerkiksi TE-keskuksessa tai uusyrityskeskuksessa. Ensimmäinen valinta on se, perustaako henkilöyrityksen vai pääomayrityksen. Sen jälkeen tehdään lopullinen yritysmuodon valinta. (Meretniemi & Ylönen 2008, 40.)

Eri yritysmuotoja kohdellaan verotuksessa eri tavoin. Yritysmuodon valinnan kannalta merkitystä on ennen kaikkea välittömillä veroilla. Tärkeimmät välittömät verot ovat valtiolle maksettava tulovero sekä kunnalle tulojen perusteella maksettava kunnallisvero. Selvitettäessä eri yritysmuotoihin kohdistuvaa verorasitusta on yrityksen verorasituksen lisäksi otettava huomioon omistajan verorasitus. Vasta näiden yhteisvaikutus ratkaisee verotuksellisesti edullisimman yritysmuodon. (Holopainen 2014, 147.)

2.4 Toiminimi ja sen verotus

Toiminimi on helpoin, halvin ja ylivoimaisesti suosituin yritysmuoto. Toiminimi on niin sanottu henkilöyhtiö, jota voi perustaa luonnollinen henkilö, joka aikoo ryhtyä ammatin- ja tai liikkeenharjoittajaksi. Kun yksi henkilö on perustamassa yritystä, yksityinen toiminimi on useinkin luonnollinen ratkaisu. (Holopainen & Levonen 2008, 177.)

Laki ei vaadi toiminimeltä euroakaan pääoma eikä toiminimiin kohdistu tilintarkastusvelvollisuutta. Toiminimen perustaminen on yksinkertaista. Erillisiä perustamisasiakirjoja ei tarvita. Toiminnan aloittamisesta täytyy kuitenkin tehdä perustamisilmoitus kaupparekisteriin ja Verohallintoon. Ilmoitus tehdään internetosoitteesta www.ytj.fi saatavalla Y3-lomakkeella. Lisäksi täytetään henkilötietolomake. Rekisteröinti on maksullista, eli se on 110 euroa vuonna 2015. Toiminnan voi aloittaa heti perustamisilmoituksen jälkeen, ellei kyseessä ole luvanvarainen elinkeino eikä haeta starttirahaa. (Suomen uusyrityskeskukset ry 2015, 28.) Toimialoja kannattaa ilmoittaa mahdollisimman paljon, jottei asiaan tarvitse tehdä muutosta myöhemmin. (Puustinen 2006, 97.) Yksityinen toiminimi on yritysmuodoista yksinkertaisin ja se on myös helppo toiminnan laajentuessa muuttaa muuksi yritysmuodoksi ilman raskaita veroseurauksia. (Holopainen & Levonen 2008, 180.)

Yrittäjä voi siirtää vapaasti omaisuuttaan yritykseen tai sieltä ulos. Toiminimen velat ovat yrittäjän henkilökohtaisia velkoja. (Puustinen 2006, 97.) Yksityinen elinkeinoharjoittaja edustaa itse yritystä. Hän voi tehdä kaikki yritystä koskevat päätökset yksin ja itsenäisesti tai mukana olevan aviopuolisonsa tai perheenjäsenten kanssa. Yrittäjä vastaa yrityksen sitoumuksista ja toiminnan riskeistä yksin koko henkilökohtaisella omaisuudellaan. (Meretniemi & Ylönen 2008, 43.) Yrittäjä ei voi maksaa palkkaa itselleen, puolisolleen eikä alle 14-vuotiaalle lapselleen, vaan rahaa nostetaan yrityksen tililtä niin sanottuina yksityisottoina. (Suomen uusyrityskeskukset ry 2015, 28.)

Yritys maksaa veroa voitostaan. Verotuksellinen tulos ei aina kuitenkaan vastaa yrityksen kirjanpidollista voittoa, sillä kirjanpidon ja verotuksen säännökset poikkeavat toisistaan. Kaikki kulut eivät ole verotuksessa vähennyskelpoisia eivätkä kaikki tulot veronalaisia. Yrityksen välittömät verot eivät ole lainkaan verotuksessa vähennyskelpoisia. Veronpalautus on verovapaata tuloa. (Holopainen 2014, 148.)

Yksityisen elinkeinonharjoittajan yrityksestä saama tulo verotetaan hänen omana tulonaan. Osa yritystulosta on pääomatuloa ja osa ansiotuloa. Yritystulo jaetaan ansio- ja pääomatuloksi yrityksen nettovarallisuuden perusteella (nettovarallisuus = yritys- ja elinkeinotoimintaan liittyvät varat – yrityksen velat). Pääomatulo-osuus lasketaan kaavalla $= 20 \% * (\text{Edellisen tilikauden nettovarallisuus} + 30 \% * \text{viimeisen 12 kk aikana maksetut palkat})$. Loppuosa yritystulosta on ansiotuloa. Yrittäjä voi valita, että pääomatuloa on vain 10 % nettovarallisuudesta tai että koko yritystulo on ansiotuloa. Yritystoiminnan aloittamisvuonna pääomatulo-osuus lasketaan ensimmäisen tilikauden päättymishetken nettovarallisuuden mukaan. Ansiotulo on monella yrittäjällä keveämmin verotettua kuin pääomatulo. Jos puoliset työskentelevät yrityksessä yhdessä, jaetaan yritystulo puolisoitten kesken. Yritystulon ansiotulo-osuus jaetaan puolisoille työpanosten suhteessa ja pääomatulo-osuus nettovarallisuusosuuksien mukaan. Yritystulon pääomatulo-osuudesta menee veroa 30 %, mikäli elinkeinonharjoittajan kaikki pääomatulot vuodessa ovat enintään 30 000 euroa ja 33 % 30 000 euroa ylittävältä osalta. Ansiotulo-osuus lasketaan yhteen yrittäjän muiden ansiotulojen kanssa ja yrittäjä maksaa kaikkien ansiotulojensa yhteismäärästä veroa progressiivisen veroasteikon mukaan. (Suomen uusyrityskeskukset ry 2015, 38.)

2.5 Swot-analyysi

SWOT on lyhenne englanninkielisistä sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats. SWOT-taulukon avulla voidaan tiivistetysti esittää yrittäjän/yrityksen asema suhteessa markkinoihin. Yrittäjä kuvaa oman liikeideansa vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat. (Helsingin Uusyrityskeskus 2015b.)

SWOT on käyttökelpoinen ja yleinen väline liikeidean ja yrityksen toimintaympäristön kriittiseen arviointiin. Analyysi esitetään usein siten, että vahvuudet ja heikoudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä. Mahdollisuudet ja uhat ovat yrityksen ulkopuolisia ja tulevaisuudessa potentiaalisesti tapahtuvia tekijöitä. Toimintaympäristö ja tulevaisuus aiheuttavat uhkia, mutta luovat myös mahdollisuuksia. (Meretniemi & Ylönen 2008, 34.)

Swot-analyysin luotettavuutta heikentää todellisten vahvuuksien, heikkouksien, uhkatekijöiden ja mahdollisuuksien riittämätön selvittäminen. Realistisuus onkin tärkeää analyysia tehdessä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 34.)

Vahvuudet voivat kuvata yrityksen ja yrittäjän ominaisuuksia ja resursseja: ainutlaatuista ideaa, luovuutta, kokemusta, myyntivoimaa, näyttöjä, rahoitusta. Heikkouksia ovat esimerkiksi pääoman puute, varhaisessa vaiheessa oleva tuotekehitys tai markkinointiosaaminen ja sopivan jakelukanavan puute. Mahdollisuudet liittyvät markkinoiden kasvupotentiaaliin, yrityksen kehittämiseen, toimintaympäristön myönteisiin muutoksiin, uuteen pääomaan tai kumppanuuksiin. Uhkia voivat olla vaikkapa vironomaiset, kilpailijat, ilmastomuutos. (Puustinen 2006, 69–70.)

2.6 Toimintaympäristön analysointi

Ympäristöä analysoitaessa voidaan erottaa toisistaan makroympäristö ja lähiympäristö. Makroympäristön osalta ollaan kiinnostuneita markkinoilla vallitsevista väestön rakenteeseen liittyvistä eli demografisista, taloudellisista, teknisistä sekä poliittisista ja lainsäädännöllisistä suuntauksista. Yrityksen lähiympäristöön puolestaan kuuluvat kuluttajiin, yhteistyökumppaneihin ja kilpailijoihin liittyvät tekijät. (Viitala & Jylhä 2004, 42.)

Yrityksen toimintaympäristöllä on keskeinen vaikutus yritysten toimintaan ja menestykseen. Toimintaympäristö saattaa poiketa suurestikin eri maanosissa ja eri maissa. Yrityksen tulee pystyä arvioimaan näitä eri tekijöitä ja analysoimaan niiden vaikutusta omaan toimialaansa ja liiketoimintaansa. Viitalan ja Jylhän mukaan siihen kuuluvat:

- taloudelliset, poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät (työvoima-, raaka-aine- ja lopputuotemarkkinat, infrastruktuuri)
- teknologiset tekijät (informaation lisääntyminen, markkinoiden kansainvälistyminen)
- kilpailulliset tekijät (kilpailijoiden toiminta, kilpailutilanne)
- sosiaaliset ja kulttuuritekijät (väestönrakenteet, kuten ikärakenne ja tulo-taso)
- globalisaatio (monikulttuurisuus, internet)
- eettiset ja ekologiset tekijät (luonnon huomiointi, yhteisvastuu). (Viitala & Jylhä 2004, 42.)

Meretniemen ja Ylösen mukaan ennen yrityksen perustamista, kannattaa tutustua toimialan tilanteeseen ja luonteeseen. Toimialoista voi saada tietoa esimerkiksi Tilastokeskuksesta ja alan yhdistyksistä. Markkinatilanne vaikuttaa voimakkaasti aloittavan yrittäjän hankkeen onnistumiseen. Jos markkinat ovat kasvussa, uuden yrityksen on helpompi päästä vauhtiin. Aloittavan yrittäjän kannattaa tutustua markkinoilla oleviin yrityksiin, tuotteisiin, palveluihin ja hintoihin huolellisesti ja analysoida markkinatilannetta. (Meretniemi & Ylönen, 2008, 30.)

Yrittäjän pitää tutustua yrityksen kilpailijoihin ja heidän tuotteisiinsa. Kilpailija-analyysia tehtäessä voidaan erotella näistä erikseen yrityksen pahimmat kilpailijat ja arvioida niiden vahvuuksia ja heikkouksia. Lisäksi voidaan pohtia kilpailijoiden toimintatapoja, markkinaosuuksia ja heidän käyttämiään kilpailukeinoja. On hyödyllistä tutkia myös kilpailevien yrityksen tuotteiden hinnoittelua ja markkinointia. (Meretniemi & Ylönen, 2008, 31.)

Eri toimialoista saa tietoa muun muassa työ- ja elinkeinoministeriön kotisivujen toimiala-analyyseistä (www.temtoimialapalvelu.fi). Kunnan kotisivuilta voidaan löytää yritykset toimialoittain. (Raatikainen 2012, 91.)

2.7 Markkinointi

Kohderyhmän kiinnostus herätetään markkinoinnilla. Huolellisesti tehty liiketoimintasuunnitelma mahdollistaa kohderyhmään uppoavan ja heissä kysyntää herättävän markkinoinnin suunnittelun sekä sen toteutuksen. Nykyaikainen markkinointi on monikanavaista ja kustannustehokasta. (Hesso 2013, 100.)

Asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Jos hän kuuluu kohderyhmään ja tuote on suunniteltu asiakaslähtöisesti, syntyy tuotteen käytöstä lisäarvoa. Asiakas maksaa ostamastaan tuotteesta ja palvelusta. Menestyvä yritys myy tehden voittoa, ja kohderyhmään kuuluva asiakas saa lisäarvoa. (Hesso 2013, 105.)

Palvelutuote muodostuu aineettomista ja aineellisista osista, työsuorituksista, tiedoista, taidosta sekä tunteista, tunnelmasta ja maineesta. Näistä elementeistä muodostuu kokonainen palvelupaketti. Sen hahmottaminen helpottaa myyntiä ja hinnoittelua. (Raatikainen 2012, 85.)

Yksi aloittavan yrittäjän vaikeimmista tehtävistä on oikeanlainen hinnoittelu. Hinnan on oltava sellainen, että asiakkaat ovat valmiita ostamaan palveluita pyydettyillä hinnalla ja samalla yrittäjän on pärjättävä saamallaan voitolla. Hyvän hinnoittelun perustana on, että molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä päätökseen. (Raatikainen 2012, 87.)

Hinnoittelu on tärkeä kilpailutekijä. Ennen hinnoittelua, pitää vielä miettiä onko yrityksen palvelu parempaa tai korkeampilaatuista kuin kilpailijoilla. Usein ajatellaan vain hintakilpailua eli myydään halvemmalla kuin kilpailijat. Pitää miettiä tarkasti, mikä on oikea hinta palveluille. Yritykselle täytyy jäädä osa tuotteen myynnistä katteena. Jos myydään korkeammalla hinnalla (eli katteella), riittää kannattavuuteen vähempi määrä. Pienemmällä katteella täytyy myydä määrällisesti enemmän. Esimerkiksi asiantuntijapalvelujen hinnoittelu voi perustua käytettyyn aikaan. Tuntihinta ei kuitenkaan kerro asiakkaalle kokonaishintaa, koska hän ei voi tietää, kuinka paljon aikaa työhön kuluu. Tällaisessa tilanteessa voidaan käyttää apuna hintaesimerkkimallia, jossa kerrotaan työn sisällöstä ja työhön käytetystä ajasta. (Suomen uusyrityskeskukset ry 2015, 19.)

Yrityksen hinnoittelumenetelmä kertoo, mihin tekijöihin valitut hinnat perustuvat. Yleisesti esiintyviä ja käytettyjä hinnoittelutapoja ovat:

- katetuottohinnoittelu – tavoite on, että myytävän tuotteen tai palvelun hinta kattaa kaikki sen valmistamisesta tai tuottamisesta syntyneet kustannukset
- omakustannusperustainen hinnoittelu – lasketaan kaikki tuotteen tai palvelun kustannukset ja lisätään haluttu voittomarginaali
- markkinapohjainen hinnoittelu – yrityksen hinta määräytyy markkinoiden hintatason perusteella. (Hesso 2013, 109.)

Yrityksen tuotteiden tai palveluiden pitää olla helposti ostettavissa, ja asiointiin tulee sujua mutkattomasti. Saatavuus on tärkeä osa yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa, tuote tai palvelu on ostettavissa kohderyhmän näkökulmasta juuri silloin, kun sitä tarvitaan, ja juuri siellä, missä asiakas on. (Hesso 2013, 112.)

Kun yrityksen tuotteet ja palvelut sekä niiden hinnat ovat selvillä, on mietittävä, miten niitä markkinoidaan, eli kuinka saadaan asiakkaat kiinnostumaan yrityksestä ja miten päästään tekemään kauppaa heidän kanssa. Aloittavan yrittäjän on suunniteltavana, kuinka hän lähtee markkinoimaan yritystään. On otettava huomioon potentiaaliset asiakkaat, mutta samalla myös markkinointibudjetti. Aloittavan yrittäjän markkinointipiteitä ovat: suoramainonta (esitteet, myyntikirjeet, hinnastot, kuvastot, Internet), tiedottaminen (mainonta lehdissä, tv:ssä, radiossa, Internet-sivut, mobiiliviestintä), näkymismainonta (ulko- ja liikennemainonta, yritysnimen ja logon esille tuonti). Monen aloittavan yrittäjän ongelmana on se, että yrityksen alkumarkkinointiin ei sijoiteta riittävästi rahaa. Jokaisen aloittavan yrittäjän on tuotava yrityksensä esille ja asiakkaidensa tietoisuuteen. Markkinoinnin pitää olla näkyvää. Asiakkaille pitää luoda todenmukainen kuva yritystoiminnasta. Mainonnan tyylin on oltava sopusoinnussa yrityksen imagon kanssa, ja mainonnan on oltava todenmukaista, ettei asiakas pety. Jos oma osaaminen ei riitä ideointiin ja toteuttamiseen, kannattaa käyttää mainostoimiston apua. (Raatikainen 2012, 94–95.)

Mainonta edistää yrityksen ja sen tuotteiden ja palveluiden tunnettuutta, ja se luo mielikuvia ja odotuksia asiakkaan mielessä. Tarkoituksena on saavuttaa niin myönteinen mielikuva, että asiakas tarpeen herätessä muistaisi palvelun ja että ostopäätös kohdistuisi tuotteeseen. Mainosvälineinä eli medioina käytetään yleisesti lehdistöä, sähköisiä tiedotusvälineitä, suoramainontaa ja ulkomainontaa. (Viitala & Jylhä 2004, 86.)

2.8 Yritystoiminnan riskit ja niiden hallinta

Yritystoiminnan kehittäminen lähtee aina mahdollisuuksista. Mahdollisuudet voidaan jakaa liiketoiminnan kasvattamiseen ja kannattavuuden kehittämiseen. Liiketoimintaa voidaan kasvattaa tunnistamalla liiketoimintaympäristön mahdollisuudet ja niiden toteuttamisen esteet. Asiakkaiden tyytyväisyys ja sen aikaansaama ostokäyttäytyminen ratkaisevat yrityksen menestyminen. Mittaamalla havaittuja ongelmakohtia voidaan seurata toimenpiteiden vaikutusta riskin pienentämiseksi. Oikein toteutettuna kokonaisvaltainen riskienhallinta on hyvä keino, jonka avulla yritys voi edesauttaa markkinoilla menestymistä. (Juvonen, Kosken-syrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari & Talala 2014, 15.)

Raatikaisen mukaan riskillä tarkoitetaan vahingon tai tappion uhkaa tai vaaraa. Yritystoimintaan liittyy monia riskejä. Yleisesti yrityksen riskit luokitellaan seuraavasti:

- liikeriskit
- omaisuusriskit
- rikokset
- keskeytys- ja riippuvuusvahingot
- henkilöriskit
- vahingonkorvausvaatimukset (Raatikainen 2012, 102.)

Riskin jättäminen yrityksen vastuulle voi olla yritysjohton tietoinen päätös. Monesti pienyrittäjät eivät ole edes tietoisia kaikista yritystoimintaansa liittyvistä riskeistä, ja siten nämä jäävät huomioitta. Kaikkien vakuutuksen on oltava kunnossa, kun yritys on merkitty kaupparekisteriin. Yritystoimintaansa aloittavan on syytä neuvotella eri vakuutusyhtiöiden kanssa, mitä vakuutuksia yritykselle tulee ottaa. Yleisesti vakuutukset jaetaan henkilö-, omaisuus- ja liiketoimintavakuutuksiin. Osa vakuutuksista on lakisääteisiä ja yrityksen on pakko vakuuttaa nämä kohteet, esimerkiksi kiinteistön palovakuutus, työntekijöiden eläke-, tapaturma-, ryhmähenki- ja työttömyysvakuutukset sekä yrityksen autojen liikennevakuutukset. (Raatikainen 2012, 104–108.)

Hyvä työkalu oman yritystoiminnan riskien selvittämiseen on riskianalyysin laatiminen. Pienikin yritys voi siirtää riskejä vakuutusyhtiölle vakuuttamalla riskikohteen. Tärkeä tapa välttää riskejä on myös ajan seuraaminen. Yritys voi suojautua riskeiltä: välttämällä, pienentämällä, jakamalla, siirtämällä tai jättämällä riskin omalle vastuulleen. Vakavat riskit kannattaa siirtää vakuutuksiin. (Raatikainen 2012, 104.)

2.9 Yrityksen talouden suunnittelu

Yrityksen sidosryhmistä erityisesti rahoittajat, yritystukien myöntäjät, mahdolliset sijoittajat, asiakkaat ja tavarantoimittajat arvioivat yrityksiä niiden kannattavuuden, tuottavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden perusteella. Nämä talouden tärkeät tekijät antavat kuvan yrityksen taloudellisesta suorituskyvystä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 68.)

Yritykset laativat budjetin eli arvion tulevista tuloista ja menoista. Sen avulla yritys voi seurata kannattavuuttaan. Määräajoin toteutuneita tuloja ja menoja verrataan budjettiin. Jos tulot jäävät suunniteltua pienemmiksi, pitää myyntiä ja markkinointia tehostaa riviasti. Jos menopuoli ylittää budjetissa suunnitellut menot ilman asiallista syytä, on parasta ryhtyä karsimaan turhia kuluja. (Meretniemi & Ylönen 2008, 72.)

Hyvä liiketoimintasuunnitelma esittää yritysideoita numeroina, joissa suunnitelmat budjetoidaan. Yritystoiminnassa syntyy kuluja maksettavaksi ennen kuin saadaan myyntituloja. Aloittavalla yrittäjällä menee huomattavasti rahaa jo yritystoiminnan puitteiden luomiseen eli käyttöomaisuuteen kuten investointeihin. Rahaa tarvitaan päivittäisten toimintojen pyörittämiseen eli käyttöpääomaan kuten vuokra-, sähkö- ja puhelinlaskun maksamiseen. Maksuvalmiutta seurataan kassabudjetin avulla. On oltava rahaa ostovelkojen maksuun. (Raatikainen 2012, 138.)

Toiminnan aloittamiseen tarvitaan omaisuutta: koneita ja laitteita. Näihin tarvittava raha selvitetään investointilaskelman avulla. Käyttöomaisuutta hankittaessa kannattaa miettiä myös vuokrausta ja leasingia. Myös Raatikaisen mukaan kaikkea ei tarvitse hankkia uutena; on tarjolla kunnostettuja laitteita ja kalusteita. Käyttöpääoman tarvelaskelmassa on otettava huomioon kaikki yritystoiminnan alkukausien kuluessa katettavat kustannukset. Palveluyrityksessä raha alkaa kierrää nopeammin kuin tuotannollisessa yrityksessä. (Raatikainen 2012, 138.)

Perustamisvaiheessa lasketaan minimimyyntikatetarve eli se euromäärä, jolla yritys saavuttaa nollatuloksen. Tästä voidaan johtaa liikevaihtotarve, se on se summa, jolla pystytään kattamaan lisäksi yritystoiminnan muuttuvat kulut. Kun tähän lisätään arvonlisävero, saadaan minimimyyntitarve. Hyvä liiketoimintasuunnitelma sisältää koko vuoden kattavan tulosennusteen. Maksuvalmiutta seurataan kassa- eli maksuvalmiusbudjetin avulla. Pienyrittäjän on tarpeen tehdä laskelma jopa viikkotasolla ihan toiminnan alussa. Jatkossa kuukaudenkin taso riittää. Viikon lopussa kassavarat siirretään kohdasta kassavarat viikon lopussa seuraavaan viikkoon kohtaan kassavarat viikon alussa. (Raatikainen 2012, 139.)

Kirjanpito on järjestettävä asiantuntevalla ja luotettavalla tavalla. Tilikartoille, tositteiden järjestämiselle tai kirjanpito-ohjelmille ei ole olemassa standardeja. Asiantuntijoita kannattaa käyttää, jos itse ei ole perehtynyt kirjanpitoon ja laskentaan. Tilitoimisto tarjoaa yrittäjälle laskentatoimen palveluita. Peruspalveluihin kuuluvat juoksevan kirjanpidon ja tilinpäätöksen tekeminen. Myös halutunlainen tuloraportointi ja veroilmoituksen laadinta kuuluvat kirjanpidon hoitamiseen. Pal-

veluun voidaan myös sisällyttää laskutuksen, myyntireskontran, saatavien valvonnan, ostosreskontran, maksuliikenteen ja palkkakirjanpidon hoitaminen. Tili-toimiston valinnassa auttaa esimerkiksi Taloushallintoliiton internet-sivuilta www.taloushallintoliitto.fi löytyvä Tili-toimiston hakupalvelu, jonka avulla löytyvät Taloushallintoliiton jäsen-toimistot paikkakuntakohtaiseksi. (Holopainen & Levo-nen 2008, 165.)

3 Talouslaskelmat

3.1 Rahoituslaskelma

Rahoituslaskelman avulla kartoitetaan rahan tarve ja rahan lähteet aloitusvai-heessa. Rahoitustarpeen suuruus selviää yleensä liiketoimintasuunnitelman laa-timisen yhteydessä. (Suomen uusyrityskeskukset ry 2015, 22.)

Yritystoiminnan käynnistäminen vaatii aina rahaa. Rahoitustarve tulisi kartoittaa perusteellisesti ennen yrityksen perustamista. Yritystoiminnan aloittamisesta al-kaa tulla kuluja heti, kun yrittäjä tekee päätöksen yhtiön perustamisesta. Ensimmäisestä myyntituloja yrittäjä joutuu sen sijaan yleensä odottamaan usein puoli-kin vuotta. Kassavirran viipeeseen on varauduttava ja suunnitelmat on tehtävä sen mukaisesti. Aloittavan yrittäjän tulisi laskea, paljonko alkupääoma tarvitaan esimerkiksi koneisiin ja kalustoon sekä käyttöpääomaksi eli juokseviin kuluihin. Kun kulut ovat tiedossa, voi ryhtyä suunnitelmaan rahoituksen hankintaa. (Meret-niemi & Ylönen 2008, 76.)

Yrityksen perustajan on varmistettava, että perustamis- ja käynnistämisvaihee-seen on riittävästi rahaa. Yrittäjä voi käyttää joko omaa pääomaa tai hankkia ul-kopuolista rahoitusta. Sitä varten yrittäjän on tehtävä taloudellisia laskelmia tar-vittavista investoinneista ja muista kuluista ja mietittävä, millaisella hinnoittelu-mallilla menot voidaan kattaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

Perustamisvaiheen rahoittamiseen on tarjolla monenlaisia tukimuotoja sekä julkisia palveluja rahoituksen selvittämiseen ja hakemiseen. Yrityksen perustamisvaiheessa on tyypillistä hyödyntää omaa pääomaa, vierasta pääomaa ja mahdollisia avustuksia tarvittavan pääomarahoituksen kokoamiseksi. Kun yrityksen käynnistämisessä on käytetty lainarahoitusta, tulee laina ja korot ottaa huomioon yrityksen kuluissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

Aloittavan yrityksen alkupääoman tarpeeseen, tarvittavien hankintojen tekemiseksi ja kulujen maksamiseksi on pk-yritysten mahdollista saada julkisilta tahoilta rahallista avustusta, edullista lainaa tai takaus pankkilainaa varten. Julkisten neuvontaorganisaatioiden yritysneuvojat auttavat perustettavan yrityksen rahoituskysymyksissä. Esimerkiksi valtion omistama Finnvera Oyj on yritystoimintaa ja alueellista kehitystä edistävä rahoituslaitos, joka parantaa yritysten rahoitusmahdollisuuksia erilaisin lainoin ja takauksin. Yrityksen alkuvaiheeseen voidaan hakea starttirahaa oman toimeentulo turvaksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

Starttiraha on harkinnanvarainen tuki, jota voidaan myöntää yrittäjäksi ryhtyvälle luonteeltaan päätoimisen yritystoiminnan käynnistysvaiheessa. Starttirahalla helpotetaan yrittäjän toimeentuloa sinä aikana, jonka yritystoiminnan käynnistäminen ja vakiinnuttaminen kestää. Yrityksen perustamista harkitsevan kannattaa hyvissä ajoin ennen yritystoiminnan käynnistämistä olla yhteydessä paikalliseen TE-toimistoon (www.tepalvelut.fi) ja selvittää mahdollisuudet starttirahan saamiseen. Yritystoimintaa ei saa aloittaa ennen kuin TE-toimisto on tehnyt päätöksen starttirahasta. Vuonna 2015 perustuen suuruus on 32,80 euroa/päivä. Starttirahaa maksetaan enintään viideltä päivältä kalenteriviikossa. Starttirahana voidaan myöntää starttirahan perustuen lisäksi lisäosaa, joka on enintään 60 prosenttia starttirahan perustuen määrästä. Vuonna 2015 starttirahaa voi saada bruttona (eli tästä maksetaan vielä verot) noin 705 – 1 130 euroa kuukaudessa. Starttiraha maksetaan kerran kuussa jälkikäteen saajan tekemän maksatushakemuksen perusteella. Maksatushakemus on toimitettava ELY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämisen- ja hallintokeskukselle (KEHA-keskus) kahden kuukauden kuluessa maksatusjakson päättymisestä. Hakemus starttirahasta ja maksatushakemukset

ovat osoitteessa www.tepalvelut.fi > Asioi verkossa. (Suomen uusyrityskeskukset ry 2015, 23.)

Starttirahan saamisen edellytykset:

- hyvä liikeidea ja liiketoimintasuunnitelma
- rahoitussuunnitelma
- realistinen kannattavuuslaskelma
- henkilön soveltuminen yrittäjäksi
- yrittäjäkokemus tai – koulutus
- yritystä ei ole perustettu ennen tuen myöntämistä
- yritystoiminta ei ole käynnistynyt ilman starttirahaa
- starttirahan myöntäminen ei vääristä kilpailua alalla
- hakija ei saa samaan aikaan muuta valtionapua omiin palkkakustannuksiinsa (Meretniemi & Ylönen 2008, 83.)

Yrittäjä voi sijoittaa toimintaan omaa rahaa tai muuta omaisuutta, joka on hänen omistuksessaan ja hallussaan. Yrittäjän omia säästöjä, työkaluja tai koneita kutsutaan omarahoitukseksi. Yleensä lainanantajat eli pankit edellyttävät noin 20 %:n omarahoitusosuutta ennen kuin voivat harkita lainan myöntämistä. Omaa pääomaa voivat sijoittaa yritykseen myös yrittäjän ystävät, perheenjäsenet ja tutut. He voivat näin saada omistusosuuden yritykseen. (Suomen uusyrityskeskukset ry 2015, 22.)

3.2 Kannattavuuslaskelma

Yritystoiminnassa tuottojen pitää olla pitkällä aikavälillä kustannuksia suuremmat eli toiminnan on oltava kannattavaa, jotta yritys menestyy markkinoilla. (Raatikainen 2012, 130.)

Kannattavuus tarkoittaa sitä, että tuloja on enemmän kuin menoja. Alkuvaiheessa, kun maksettavana ovat ehkä investointi- ja tuotekehityskulut, yritys voi vuoden tai pari toimia tappiollisesti, mutta pitkän tähtäimen tavoitteen tulee aina

olla kannattavuus. Jotta yrityksen perustajalle ei tulisi ikäviä yllätyksiä, kannattaa arvioida kaikki yritystoiminnan aiheuttamat menot. Kaikki yhteenlasketut kulut kertovat kuinka paljon vähintään tarvitaan myyntiä, jotta yritys voisi selvitä. Yrittäjän kannattaa seurata yrityksensä kannattavuutta koko ajan, koska tilinpäätös kertoo tuloksen vasta tilikauden päättyä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 70.)

Myyntikate tarkoittaa tuotteen tai palvelun myynti- ja ostohinnan välistä erotusta. Yrityksen tuloslaskelmassa myyntikate kertoo liikevaihdon ja muuttuvien kulujen välisen erotuksen. Myyntikatteella on katettava kaikki yrityksen kustannukset, jotta toiminta olisi kannattavaa. Työkalu laskea myyntikatetarve in selvittää, paljonko yrityksen on myytävä, jotta saataisiin nollatulos, eli ei ole voittoa tai tappiota. Laskentamenettelynä käy tavanomaisen kirjanpidon tuloslaskelman kaavan esittäminen päinvastaisessa järjestyksessä yleensä vuositasolla, missä tulos esitetään ensin. (Raatikainen 2006, 134.)

Kannattavuutta ja sen kehitystä voi selvittää ja seurata parhaiten liiketoimintayksiköissä katetuottolaskennan avulla. Siinä kustannukset on perinteisesti jaettu kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin, mutta jakoa ei nykyään pidetä aina yksiselitteisenä. Katetuottolaskelma:

Tuotot
- Muuttuvat kustannukset
<hr/>
KATETUOTTO
- Kiinteät kustannukset
- Poistot
- Korot
<hr/>
TULOS

(Viitala & Jylhä 2004,122.)

Liiketoiminnan katetuottoprosentti ilmaisee, mikä osa yrityksen tuloista riittää kiinteiden kulujen ja voiton kattamiseen. Katetuottoprosentit lasketaan myös yksittäisistä tuotteista, jolloin seurataan sitä, kuinka monta prosenttia tuotteen hinnasta jää jäljelle, kun hinnasta vähennetään muuttuvat kustannukset. Katetuottoprosenttia lasketaan seuraavalla kaavalla:

$KTP = 100 \times \text{katetuotto} / \text{myyntituotot}$

(Viitala & Jylhä 2004, 124.)

Kannattavuuslaskelmalla arvioidaan, missä kohtaa valitulla hintatasolla ja kate-rakenteella syntyy nollatulos (kriittinen piste) myyntimäärään nähden. Sen avulla voidaan analysoida, onko myyntitavoite realistinen. Myyntitavoite (liikevaihto) voidaan vielä pilkkoa kuukausi-, viikko- tai tuntimyyntitavoitteeksi. Vaihtoehtoisesti voidaan analysoida, kannattaisiko katetta ja myyntihintaa muuttaa, jos myyntimäärä vaikuttaa epärealistiselta. Näin voidaan tehdä yksinkertaista herkkyyssanalyyysiä eli kuinka suuria muutoksia hinnan muutos saa aikaan tulosennusteessa. (Suomen uusyrityskeskukset ry 2015, 14.)

Liikevaihdon tai tuottojen kriittinen piste kertoo, kuinka paljon yrityksen täytyy saada tuottoja, jotta myyntikate riittää kattamaan kiinteät kustannukset, jolloin käyttökate on nolla. Myynnin kriittinen piste auttaa yrityksen hahmottamaan, kuinka paljon yrityksen liikevaihto voi laskea, jotta yritys edelleen tekee positiivisen tuloksen. (Koski 2012, 59–60.) Kriittinen piste voidaan laskea seuraavalla kaavalla:

$\text{Kriittinen piste} = \text{kiinteät kustannukset} / \text{katetuottoprosentti}$

Toteutuneen toiminta-asteen ja kriittisen toiminta-asteen erotus on toiminta-asteen varmuusmarginaali tai myynnin varmuusmarginaali. Se on pelivara, jonka verran myynti voi laskea, ennen kuin yritys alkaa tuottaa tappiota. (Viitala & Jylhä 2004, 125.)

3.3 Käyttöpääoman tarvelaskelma

Yrityksen toimintaan sitoutuu rahaa, koska juoksevista menoista aiheutuu käyttöpääoman tarvetta. Käyttöpääoman tarvelaskelma on hyvinkin erilainen eri toimialoilla. Käyttöpääoman tarvetta vaativat esimerkiksi:

- yrityksen perustamiskulut
- markkinointimenot
- raaka-aineiden ostomenot
- tuotantoprosessiin liittyvät kustannukset
- varasto
- palkat
- myyntisaamiset
- kuukausittaiset kiinteät kustannukset (johdon palkat, vuokrat ja lämmitys)
- yleiskustannukset (vakuutusmaksut, puhelin, tietoliikenneyhteydet)
- pienyrittäjän omaan elämiseen tarvittava raha ja muut kulut (Raatikainen 2006, 132–133.)

Käyttöpääoman tarve tulee ennakoida toimialasta riippuen kahden kolmen ensimmäisen toimintakuukauden ajalle ja yrityksellä pitää olla käteisvaroja yllättäviin menoihin. (Raatikainen 2006, 132–133.)

Käyttöpääoman määrään vaikuttavat pääasiassa varastojen, myyntisaamisten ja ostovelkojen suuruus. (Viitala 2006, 150.)

+arvioidut myyntisaamiset
 +varastoon sitoutuva pääoma
 – ostovelat

=käyttöpääoma

Jotta yritys voi varmistaa hyvän maksuvalmiuden kaikissa tilanteissa, on laskemalla saatuun käyttöpääoman kokonaismäärään viisasta lisätä kohtuullinen rahamäärä maksuvalmiusreserviksi, esimerkiksi 10 %. (Viitala 2006, 97.)

3.4 Tulossuunnitelma

Tulosennuste osoittaa, onko toiminta kannattava. Voitollinen tulos ei kuitenkaan takaa sitä, että myös rahat riittävät. Kannattavuuden lisäksi on aivan välttämättöntä selvittää, että rahoituskin toimii. (Viitala 2006, 127.)

Tulossuunnitelmassa arvioidaan yrityksen tulevaa myyntiä ja ennakoitaan kasvuhankkeen vaikutusta siihen. Arvion perusteella saadut tunnusluvut kertovat, onko yrityksellä edellytyksiä kasvuun. Yleisimpiä tunnuslukuja ovat liikevaihto, myyntikate, käyttökate ja rahoitustulos. (Osuuspankki 2015.)

Kun arvioidaan tulevaa myyntiä ja vähentämään arviosta arvonalisäverot, saadaan liikevaihto. (Osuuspankki 2015.)

Vähentämällä liikevaihdosta materiaali-, raaka-ainekustannukset ja muuttuvat palkkakulut, saadaan myyntikate. Käyttökate saadaan vähentämällä myyntikatteesta vielä kiinteät kulut. (Osuuspankki 2015.)

Kiinteitä kuluja ovat vakituisten työntekijöiden palkat ja esimerkiksi toimitilan vuokra. Kiinteät kulut siis kasvavat, jos tarvitaan vaikka lisää liiketilaa. (Osuuspankki 2015.)

Rahoitustulos kuvaa yrityksen kykyä hoitaa lainojen lyhennyksiä. Se saadaan, kun käyttökatteesta vähennetään rahoituskulut ja verot. Rahoitusta tarvitaan usein lisää kasvuhankkeen aikana. Rahoitustuloksen avulla voidaan arvioida kuinka suurta luottoa yritys pystyy hoitamaan. (Osuuspankki 2015.)

4 Liiketoimintasuunnitelma autokorjaamolle

4.1 Yrityksen liikeidea

Liikeidea on palveluyritys. Henkilö- ja pakettiautojen monimerkkiautokorjaamo myy korjauspalveluita. Autoasentaja aikoo perustaa korjaamon alkukesästä vuonna 2015. Hänellä on kymmenen vuoden kokemus autoasentajana sekä hän on vahvasti motivoitunut yritystoimintaan. Hän sai ajatuksen korjaamon perustamiseen kaksi vuotta sitten ja osallistui yrittäjäyyskoulutukseen starttirahan saamista varten.

Alussa yrityksen tavoitteena on korjata kaikkia automerkkejä kilpailukykyisin hinnoin ja palveluihin sisältyy esimerkiksi henkilö- ja pakettiautojen korjaukset, autohuollot, rengastyöt, öljynvaihdot, katsastukseen tarvittavat pakokaasutestit ja huollot, nelipyöräsuuntaukset ja ilmastointilaitteiden huollot. Lisäksi palveluihin sisältyvät autojen tarkastukset ja ennakkohuollot ennen katsastusta. Monet ihmiset, erityisesti naiset ja vanhukset haluaisivat täyden palvelupaketin, jossa auto noudetaan asiakkaalta ja palautetaan katsastettuna tai huollettuna asiakkaalle hänen toiveidensa mukaisesti.

Koska korjaamo sijaitsee autokatsastusaseman lähellä, niin asiakkaiden palvelu sujuu ongelmitta. Tulevaisuudessa on suunnitteilla lisäpalveluita, kuten autotarvikkeiden ja varaosien myynti, koska asiakkaat haluaisivat korjaamo- ja varaosapalvelut samasta pisteestä. Tähän suuntaan pyritään kehittämään autokorjaamotoimintaa tulevaisuudessa. Myös käytettyjen autojen kauppa antaa hyvät mahdollisuudet toiminnan laajentamiseen ja liikevaihdon kasvattamiseen.

Korjaamon liiketila on vuokratila. Korjaamon sijainti on erittäin hyvä, ja se sijaitsee samassa rakennuksessa kuin Ilomantsin autokatsastusasema, joka toimii kaksi päivää viikossa. Näin molemmat yritykset täydentävät toiminnallaan toisiaan. Tilojen kokonaispinta-ala on riittävä suuri ja on noin 80 m². Työtila on varustettu autonosturilla, joka on tarkoitettu henkilö- ja pakettiautojen huoltotöille sekä öljynvaihtopalvelulle. Tilat soveltuvat hyvin aloittavalle yritykselle. Siellä on jo alussa

tarvittavat koneet ja kalustot. Tällä paikalla on jo aiemmin toiminut autokorjaamo ja automyyntipiste. Se antaa paljon mahdollisuuksia aloittavalle yrittäjälle.

Yrityksen asiakaskunta muodostuu henkilö- ja pakettiautojen omistajista ja potentiaaliin asiakkaisiin voitaisiin laskea kaikki henkilö- ja pakettiautojen omistajat Ilomantsin alueelta. Yksi tärkein yrityksen toimintatapa on joustava työaika. Monilla asiakkailla on kiire ja siksi palveluiden tarjoaminen lyhyellä aikavarauksella on tärkeää. Yleensä kiireisenä aikana huoltoajat venyvät yhdestä viikosta kahteen viikkoon Ilomantsin alueella. Kiireellisissä tapauksissa pyritään antamaan pikahuolto ajoneuvolle jo samana päivänä tai lähes kaikissa tapauksissa asiakas saa ajoneuvonsa huoltoon yhden viikon sisällä.

Ilomantsissa saman alan yrittäjät ovat samanlaisia pk-yrityksiä, jotka eivät voi ottaa suuria tilauksia ja huoltoja samanaikaisesti. Sen vuoksi Ilomantsin alueella on nykyään kysyntää useammalle saman toimialan yritykselle sekä yrittäjällä on hyvä mahdollisuus perustaa oma yritys ja hankkia oma asiakaskunta.

4.2 Autokorjaamon yritysmuoto

Raatikaisen mukaan yksinkertaisin tapa ryhtyä yrittäjäksi on yksityinen elinkeinonharjoittaja eli toiminimi. (Raatikainen 2012, 69). Tämä yritysmuoto toimeksiantajalle on paras ratkaisu: yksinkertainen ja helposti ilman suurta byrokratiaa perustettava yritys, jonka perustamiskustannukset ovat edulliset. Vuonna 2015 rekisteröintikulut ovat 110 € ja toiminnan voi aloittaa heti perustamisilmoituksen jälkeen, ellei kyseessä ole luvanvarainen elinkeino eikä haeta starttirahaa. (Suomen uusyrityskeskukset ry 2015, 28–29.) Verotus ja kirjanpito ovat yksinkertaisia. Toiminnan alussa yrittäjä haluaisi työskennellä itsenäisesti, tarvittaessa hän voi palkata avukseen myös työntekijöitä. Se muoto parhaiten sopii hänelle, koska hän on vastuussa yrityksestään henkilökohtaisesti sekä verotus tapahtuu oman henkilöverotuksen mukaisesti.

4.3 Autoalan toimintaympäristö ja kilpailutilanne

Autojen huoltoa ja korjausta tehdään autokorjaamoissa, jotka ovat merkkikorjaamoita tai yksityisiä pienkorjaamoita. Korjaamoiden palveluja ovat esimerkiksi määräaikaishuollot, mittaukset ja säädöt, vaihto- ja asennustyöt sekä peltikorjaukset. Korjaamoilla tehdään myös rengastöitä, ruostesuojausta ja maalaustöitä. Erilliset automaalaamot ovat erikoistuneet ajoneuvojen maalaus- ja pintakäsittelytöihin. (Ammattinetti 2014.)

Autoala työllistää noin 27 500 henkilöä (vuonna 2013) kun mukaan lasketaan autojen ja niiden osien tukku- ja vähittäiskauppa sekä autojen korjaus- ja huolto-toiminta. Alan henkilöstöstä valtaosa, 46 %, on mekaanikkoja ja 37 % autokaupan piirissä toimivia henkilöitä. Teknisiä toimihenkilöitä on vajaa 10 % ja ylempiä toimihenkilöitä reilut 7 %. Kun mukaan otetaan ajoneuvojen valmistus, auton osien ja varusteiden kauppa, katsastustoiminta, rengasala, vakuutusala sekä moottoripyörien kauppa ja korjaus, luku nousee jo yli 40 000:een. Autoalaa läheisesti sivuava tieliikenneklusteri työllistää lisäksi noin 90 000 henkilöä. (Autoalantiedotuskeskus 2015a.)

Autoalan työvoimapula koskettaa erityisesti korjaamotyöntekijöitä. Tällä hetkellä on alueellisesti pulaa erityisesti erikoisammattien taitajista kuten raskaskalusto- ja autosähkömekaanikoista sekä autokorinkorjaajista ja automaalareista. Lähi-vuosina suurten ikäluokkien eläköityminen lisää uuden työvoiman tarvetta entisestään. Vuonna 2013 autokaupan ja autojen huolto- ja korjaustoimialan henkilöstömäärä on vähentynyt 1,1 prosentilla. (Autoalantiedotuskeskus 2015b.)

Vuonna 2014 ajoneuvorekisterissä Ilomantsissa oli rekisteröity yhteensä 4881 autoa, joista henkilöautoja on 3968 ja pakettiautoja on 688. (Trafi 2015.) Autoalantiedotuskeskuksen mukaan vuoden 2014 lopussa liikennekäytössä olevien henkilöautojen keski-ikä oli 13,5 vuotta. Pohjois-Karjalassa keskimääräistä vanhempi autokanta, eli autojen keski-ikä vuonna 2014 on noin 15,4 vuotta. (Autoalantiedotuskeskus 2015c.) Ilmeisesti se tarkoittaa että korjaamoille työtä on riittävästi.

Auton korjauksiin ja huoltoihin erikoistuneita yrityksiä on Ilomantsissa useita, mutta tällaisten yritysten kysyntä on kasvanut. Näin ollen jokaiselle yritykselle riittää tällä hetkellä asiakkaita hyvin. Muutamat Ilomantsin korjaamoyrittäjät ovat eläkeiän kynnyksellä ja ainakin yhden korjaamon toiminta on loppumassa, jos uusia yrittäjiä ei löydy. Taulukossa 1 on esitetty samoilla markkinoilla toimivia kilpailevia yrityksiä ja niiden vahvat ja heikot puolet. Mainitut yritykset tarjoavat hyviä palveluita ja kaikilla on jo oma asiakaskanta. Aloittavan yrityksen tarkoituksena on hakea kilpailuetua tarjoamalla asiakkailleen laadukkaita ja monipuolisia palveluita.

Taulukko 1. Kilpailija-analyysi.

Kilpailevat yritykset	Vahvat puolet	Heikot puolet	Huomautuksia
Pogostan palvelut Oy	Paljon asiakkaita Monipuoliset palvelut Hyvät toimitilat Varaosakauppa Sijainti Tilava halli Rengasmarket	Korkeat hinnat Pitkä odotusaika	pääkilpailija
Tanskanen Oy	Hyvä varaosakauppa Rengasmyynti	Pieni toimitila	Fixus-ketju, kattava valikoima ja kilpailukykyiset hinnat
Neste huoltoasema	Omat asiakkaat	Pieni toimitila Yksi autohuoltaja	
S. Martiskainen Oy	Hyvät kotisivut Isot toimitilat Vauriokorjaustyöt Hinauspalvelut	Korkeat hinnat	vahva kilpailija

4.4 Autokorjaamon Swot-analyysi

SWOT-analyysin (taulukko 2) avulla pohdittiin yrittäjän kanssa yrityksen liiketoimintaa. Keskityttiin vahvuudet, heikkoudet ja mahdollisuudet – osioihin, mutta samalla käsitelämme yrityksen toimialaan ja toimintaympäristöön liittyvät uhat.

Taulukko 2. SWOT-analyysi.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • Asiantuntemus ja ammattitaito • Omat asiakkaat • Kysyntä • Monimerkkikorjaamo • Sijainti • Joustavuus 	<ul style="list-style-type: none"> • ei ole asiakaskantaa • alussa suppeat palvelut • vähäiset resurssit • henkilöriski
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> • Hyvät laajenemismahdollisuudet: <ul style="list-style-type: none"> • varaosamyyni • autotarvikkeiden myynti • lisäpalveluita • käytettyjen autojen myynti • hinauspalvelu • Autopalveluiden kysynnän lisääntyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • ei ole riittävä asiakaskantaa • kilpailijat • taloudellisen aseman heikkeneminen • taantuma • laitteistojen ja koneiden rikkoutuminen

Yrityksen päävahvuus on sen sijainti, samassa rakennuksessa katsastusaseman kanssa. Se antaa yritykselle riittävästi asiakkaita. Asiantuntemus ja ammattitaito ovat yrityksen suurin voimavara.

Yrityksen heikkous on se, että toiminnan alussa yrityksellä ei ole vielä kanta-asiakkaita ja koko yrityksen toiminta on riippuvainen yhdestä henkilöstä. Myös liike-

toiminnan alussa yrityksellä ei ole laajaa palveluvalikoimaa, mutta tulevaisuudessa sillä on tarkoitus kehittyä monipuoliseksi toimijaksi. Yrittäjän on tärkeä tunnistaa kaikki yrityksen heikkoudet ja vahvuudet, jotta se pystyy käyttämään toiminnan alussa olevat vähäiset resurssit oikein.

Uusi 1.7.2014 voimaan tullut katsastuslaki lisää yrityksen mahdollisuuksia tarjota katsastuspalveluja. Uuden lain myötä toimilupia myönnetään erikseen kevyen ja raskaan kaluston katsastuksille, tällöin toimipaikkojen on mahdollista erikoistua esimerkiksi vain määräaikaikatsastuksiin. Uusi laki lieventää myös entisiä tiukoja riippuvaisuusvaatimuksia ja nykyään esimerkiksi autohuollot ja -korjaamot uuden lain myötä voivat saada katsastusluvan ja saavat harjoittaa omissa tiloissaan myös autokatsastusta. (Trafí 2014.) Tällä hetkellä Ilomantsissa toimii yksi katsastusasema vain tiistaisin ja torstaisin.

Kaikenlaiset odottamattomat tilanteet, kuten ei riittävä asiakaskanta tai taloudellisen aseman heikontuminen, laitteistojen ja koneiden rikkoutuminen, sairastuminen aina kuuluvat liiketoimintaan ja niihin on pyrittävä varautumaan mahdollisesti etukäteen.

4.5 Autokorjaamon markkinointi

Markkinointi tähtää yrityksen ja sen tarjonnan erottamiseen massasta eli näkyvyyteen, tunnettuuteen ja muistettavuuteen. Markkinointitapojen ja niiden painotusten valinnat riippuvat tilanteesta, yrityksestä sekä kilpailusta ja markkinoiden luonteesta. (Viitala & Jylhä 2010, 82–83.)

Markkinoinnin tavoitteena yrityksessä on tavoittaa potentiaaliset asiakkaat. Korjaamon kohderyhmä on kaikki henkilö- ja pakettiautojen omistajat eli potentiaalisia asiakkaita ovat Ilomantsin ja sen lähialueella olevat asukkaat. Tilastokeskuksen mukaan aika suuri osa Ilomantsin väestöstä on 65 vuotta täyttäneitä ihmisiä eli 32,6 % koko väestöstä. (Tilastokeskus 2015, 31.12.2013.) Paras markkinoin-

titapa tässä tilanteessa on laatia lehti-ilmoituksia kaikkiin paikallisiin lehtiin. Ilmoituksia lehdissä aloitusvaiheessa on tarkoitus käyttää neljä kertaa kuukaudessa eli joka viikko.

Yritysmainonta on alkuvaiheessa melko suppeaa, koska siihen ei ole käytössä suuria resursseja. Lehtimainonnan lisäksi tehdään internet-sivut sekä painetut käyntikortit ja esitteet. Yritys ottaa käyttöönsä sähköisen ajanvarausjärjestelmän, jonka käyttöönotto helpottaa asiakkaiden asiointia yrityksessä. Yrityksen verkkosivut tullaan päivittämään liiketoiminnan laajentamisen yhteydessä. Sivulla ilmoitetaan tulevista tapahtumista, uutuuksista ja erilaisista tarjouksista. Nettisivut ovat saatavina myös muilla kielillä, kuten englanniksi ja venäjäksi. Suoramainontaa käytetään yritysasiakkaille, lähetetään alueen valituille yrityksille markkinointikirjeet.

Käytännössä markkinointi aloitettaisiin liiketoiminnan alkaessa avajaistilaisuudella ja avoimien ovien päivällä. Ensimmäinen avoimien ovien päivä järjestetään liikkeen avauduttua. Tervetuliaistapahtumassa esitellään yrityksen toimintaa ja palveluita, myös kerrotaan avajaistarjouskampanjasta, esimerkiksi edullinen öljynvaihto. Sen lisäksi avaamispäivänä tarjotaan asiakkaille pullakahvit. Se on hyvä ja miellyttävä tapa tutustua uuteen yritykseen. Paikallislehdessä on tietenkin tapahtumasta mainos, jonka avulla mahdollisimman monet ihmiset saavat tietää tapahtumasta. Lehdissä ilmoitetaan pääsääntöisesti korjaamon avaamisesta, järjestettävistä avoimien ovien päivätapahtumista ja avajaisten tarjouskampanjasta.

Yrittäjä ei halua lähteä kilpailemaan halvemmalla hinnalla, koska hän pääasiassa huolehtii siitä, että yrityksen tarjoamat palvelut ja tuotteet ovat laadukkaita niin että asiakkaat ovat tyytyväisiä. Ensinnäkin pyritään saavuttamaan hyvä palvelutaso ja hyvä palvelun saatavuus. Sen takia yrityksen hinnoittelu tulee olemaan kilpailukykyinen, eli korjaamon hintataso tulee noudattamaan Ilomantsissa olevien yritysten veloitushintojen keskitaso. Usein uusi aloittava yritys ei tuota suurta voittoa. Siksi alkuvaiheessa yrityksen hinnoittelussa on keskitytty siihen, että saadaa palveluista tuottoa, joilla voidaan kattaa kustannuksiin kuuluneet rahat ja

kaikki mahdolliset kulut, kuten palkkio yrittäjälle tehdyistä työstä. Siis markkinoinnin hinnoittelun kilpailukeinona päätavoite on kattaa kustannukset ja tuottaa yritykselle voittoa.

4.6 Autokorjaamon riskit ja niiden hallinta

Jokaiseen liiketoimintaan aina liittyy riskejä. Aloittavalla yrittäjällä on suurin riski siinä, että liiketoiminta ei lähde toivotulla tavalla liikkeelle ja jää kannattamattomaksi. Ei ole mahdollista koordinoida kaikkia riskejä ja niiltä ei voi välttyä, mutta riskeihin pystyy varautumaan ja ennakolta laatimaan toimintasuunnitelman, jonka avulla saadaan riskit minimoitua.

Suurin yksittäinen riski liittyy yrittäjän toimimiseen yksin yrityksessä. Poissaolo esimerkiksi sairastumisen takia pienentää myyntiä ja vaikuttaa kannattavuuteen. Vahinkoriskejä ovat esimerkiksi tulipalo, vesi-, kaluste- ja laitteidenvahingot, ryöstö, toiminnan keskeytyminen tai työtapaturma. Riskejä on paljon, mutta autohuollossa olennaiset riskit ovat toimitilojen ja laitteiden kuntoon liittyvät riskit ja työntekijöiden vahingoittumiseen liittyvät riskit. Toimitilat ja laitteistot vakuutetaan, mutta niistä myös huolehditaan laitteiden siisteydestä ja kunnossapidosta päivittäin. Jo koneisiin tulee jonkinlaista vahinkoa, niin huolletaan niitä tilanteen mukaan.

Suhdanne- ja markkinatilanteiden muutoksiin on todella vaikea varautua, mutta talouden ennusteita ja toimintaympäristöjen muutoksia tulee seurata koko ajan. Yleensä ne kertovat paljon tulevaisuuteen varautumisesta ja kuluttajien käyttäytymisestä. Autojen huollatetaan suhdanteista riippumatta ja sen takia autohuollot ovat yleensä hyvässä tilanneessa. Ihmiset ajavat autoilla ja ymmärtävät, että autojen huoltoon kannattaa aina panostaa, koska myöhemmin tulee paljon kalliimmaksi korjata huollon puutteesta johtuvat viat.

Ennen toiminnan aloittamista on syytä hoitaa kuntoon lakisääteiset vakuutukset. Vakuutusyhtiöt ovat liikeyrityksiä, joten niitä myös kannattaa kilpailuttaa (Viitala

2006, 90). Vakuuttaminen on yksi tärkeä osa riskienhallinnasta ja toimeksiantajan yritykseen riskienhallinta kuuluu liiketoimintasuunnitelmaan. Alhaalla on tehty riskianalyysitaulukko (taulukko 3), jossa on käsitelty pääriskejä, toimenpiteitä ja vakuutuksia.

Henkilöriskejä yrittäjälle voi olla tapaturma tai sairastuminen ja tällaisia tilanteita varten hän ottaa lakisääteinen tapaturmavakuutus, sairausvakuutus ja myös hän vakuuttaa itsensä lakisääteisellä YEL- vakuutuksella. Myös yrittäjän lakisääteisiä maksuja ovat sosiaaliturvamaksu, ryhmähenki- ja työttömyysvakuutukset. Vapaaehtoisia vakuutuksia hoitavat vahinkovakuutusyhtiöt. Yrityksessä omaisuusriskeistä voi tapahtua tulipalo tai murto. Toimitilassa on tietenkin hälytysjärjestelmä ja myös hän ottaa palo-, murto- ja omaisuusvakuutus. Yrittäjä vakuuttaa toimintansa myös seuraavanlaisilla vakuutuksilla: keskeytys-, kiinteistö-, ja oikeusturvavakuutuksilla.

Taulukko 3. Riskianalyysi

Riski	Toimenpide	Vakuutus
Omaisusvahingon vaara tulipalo konevahinko murto	hälytysjärjestelmä, sammutusvälineet huolto	palovakuutus omaisuusvakuutus omaisuusvakuutus murtovakuutus
Keskeytymisvahingon vaara palon, konevian aiheuttama toiminnan keskeytyminen	huolto	keskeytymisvakuutus
Liikeroiskerä kilpailijoiden toiminta palvelun menekin vaihtelu rahoituksen puute luottotappio	palveluiden kehitys markkinoinnin suunnittelu mainonnan lisäys tehokas budjetointi talouden suunnittelu tarkka asiakasvalinta	
Henkilöstövahinkojen vaara tapaturma sairaus	huolellisuus	tapaturmavakuutus YEL-vakuutus

4.7 Autokorjaamon talouden suunnittelu

Yrittäjän kannattaa suunnitella ennakkoon, miten taloushallinto yrityksessä hoidetaan. Jos yritys käyttää kirjanpitoa hoitamiseen tilitoimistoa, on syytä sopia, miten taloushallinnon tehtävät jaetaan yrityksen ja tilitoimiston kesken. (Viitala 2006, 29.)

Kirjanpidolla on monia tehtäviä: sen avulla selvitetään yrityksen kannattavuus. Sitä tarvitaan tuloksen suunnitteluun sekä budjettien toteutumisen seurantaan. Se myös palvelee erilaisia sisäisen suunnittelun ja laskentatoimen tarpeita. Kirjanpidon avulla selvitetään jakokelpoisten voittovarojen määrä ja kirjanpidon tietoihin perustuvat työnantajan ilmoitukset verottajalle ja vakuutusyhtiöille sekä arvonalisävero- ja muut vastaavat ilmoitukset. Tuloverotus myös perustuu yrityksen kirjanpitoon. (Viitala 2006, 29–30.)

Yrityksen kirjanpito ja muut taloushallinnon tehtävät on tarkoitus ulkoistaa paikalliselle tilitoimistolle. Tarkoituksena on tutkia tilitoimistoja ja valita hinta- ja palvelutasoltaan sopivin vaihtoehto. Tilitoimiston kanssa tehdään kirjallinen toimeksiantosopimus, jossa sovitaan mitä yritys tekee ja mistä tehtävistä vastaa tilitoimisto. Samalla sovitaan laskutusperusteet. Yrittäjä esivalmistele osan tositteista itse ja toimittaa tilitoimistoon. Myös yrittäjä hoitaa itse laskutuksen, reskontran ja laskujen maksamisen, sekä hän pitää käteismyynnistä kassakirjanpidon. Kuukausittain yrittäjä toimittaa tilitoimistoon tositteet ja tiliotteet. Tilitoimisto tekee kirjanpidon ja laskee arvonalisäverot.

Yrityksen rahoitus koostuu yrittäjän omista panostuksista, starttirahasta, Finnveralta haettavasta lainasta ja pankkilainasta. Tällä rahalla saadaan tarvittavat koneet, kalusto, työvälineet ja laitteet hankittua. Liiketilassa tällä hetkellä on jo nosturi, rengas- ja tasapainotuskone eli ihan kaikki mitä välittömästi tarvitaan toiminnan alussa, mutta myöhemmin todennäköisesti pitää investoida lisää laitteita. Alkuvaiheessa kaikkea ei tarvitse ostaa.

Yrityksen käynnistämisvaiheessa yrittäjä käyttää apuna Pohjois-Karjalan Uusyrityskeskuksen neuvontapalvelut. Yritysneuvojan kanssa yrittäjä on jo keskustellut aiemmin. Hän myös ottaa yhteyttä vakuutusyhtiöön ja pankkiin, jotka mielellään neuvovat uutta yrittäjää.

Aloittavalle yrittäjälle myönnetään starttirahaa, joita yritetään saada ja jolla pyritään varmistamaan yrittäjän omaa taloutta vähintään puolen vuoden aikana ja tämä otetaan huomioon rahoituslaskelmaa tehtäessä.

5 Taloudellisia laskelmia

Yksi tärkein osa-alue liiketoimintasuunnitelmasta on talouslaskelmat. Rahoitusta haettaessa on tärkeää antaa rahoittajalle selkeä kuva yrityksen toiminnasta ja taloudellisista laskelmista, jotka ovat realistisia. Sen lisäksi liiketoimintasuunnitelma antaa aloittavalle yrittäjälle hyvät lähtökohdat ja selkeän toimintamallin yritystoiminnan jatkamiseksi.

Oli sovittu toimeksiantajan kanssa tehdä rahoituslaskelma, kannattavuuslaskelma, myyntitavoitelaskelma ja 3 toimintavuoden tulossuunnitelma. Keskitytään pääasiassa kannattavuuslaskelmaan ja yrityksen kannattavuuden arviontiin. Se on tärkein laskelma rahoituksen haettaessa.

5.1 Autokorjaamon rahoituslaskelma

Yrityksen rahoitus koostuu yrittäjän omista panostuksista 5 000 €, starttirahasta, Finnveralta haettavasta lainasta tai pankkilainasta 10 000 €. Tällä rahalla saadaan toiminnan alussa tarvittavat koneet, kalusto, työvälineet ja laitteet hankittua.

Rahoitussuunnitelman mallina käytetään Suomen Uusyrityskeskukset ry:n pohjaa hieman sovellettuna. Laskelma on rakennettu siten, että ensiksi lasketaan rahan tarpeet yhteensä ja sitten rahan lähteet. Perustamismenot ovat vuonna

2015 toiminimen perustamisen yhteydessä maksettava käsittelymaksu 110 €. Tässä vaiheessa myös toimitilassa tehdään pieni toimitilan kunnostus, yrittäjä itse hoitaa sen. Koneiden, laitteiden ja kaluston investointeihin kuuluu uusi neli-pyöräsuuntauslaite, joka on ainut Ilomantsissa. Muut koneet ja laitteet vaihdetaan uusiin tarvittaessa myöhemmin. Alussa yrittäjän liikkuminen tapahtuu henkilökoh- taisella autolla, mutta myöhemmin tulee todennäköisesti tarpeelliseksi hankkia yritykselle oma pakettiauto. ATK-laitteiden, ohjelmistojen ja muiden toimistoka- lusteiden hankintahinta on alhainen, koska yrittäjällä on jo suurin osa tarvittavista tietokoneista ja ohjelmista ja niitä käytetään osana yritystoimintaa eli ne ovat ap- porttiomaisuutta. Käyttöpääomaan kuuluvat toimitila- ja laitekulut sekä yrittäjän oma toimeentulo perustamisvaiheessa. Hän on arvioinut, että riittävä kassan ra- hamäärä on 2000 euroa ja alkuvaraston arvo on 3000 euroa, joihin kuuluu ennen korjaustoimintaa tarvittavat varaosat, öljyt ja nesteet. Myöhemmin pääasiassa va- raosat myydään tilauksen perusteella. Myös investointeihin kuuluu vaihto- ja ra- hoitusomaisuus, missä selvitetään alkuvaraston arvoa ja kassa. Rahapääoma yritystoimintaa varten aloittamisvaiheessa on yhteensä 16460 €. Rahoituslas- kelma on liitteenä 1.

5.2 Kannattavuuslaskelma ja arvio toiminnan kannattavuus- desta

Pitkällä aikavälillä vain kannattava yritys on kasvukelpoinen. Kannattavuuslaskel- massa (liite 2) on arvioitu, että yrittäjän tavoite on nostaa 1500 € kuukaudessa eli tavoitetulos nettona olisi 1500 € kuukaudessa ja vuodessa 18 000 €. Yrittäjän tarkoituksena on ottaa lainaa viidelle vuodelle 10 000 €, niin että hänen korkoku- lunsa on 300 € vuodessa ja lainan lyhennys on 2000 € vuodessa eli 167 € kuu- kaudessa laskennallisesti kolmen prosentin vuotuisella korolla. Tavoitteena on pystyä kattamaan kulut ja lainanlyhennykset.

Kiinteisiin kuluihin kuuluu toimitilan vuokra. On sovittu, että kolmena ensimmäi- senä kuukautena vuokramaksu on 600 € kuukaudessa sisältäen vesi- ja sähkö- kulut. Yrittäjä maksaa YEL-vakuutusmaksut 12 maksuerässä ja se on 277 € kuu- kaudessa eli yhteensä 3327 € vuodessa. Yrittäjälle sekä oma että puolison YEL-

maksu ovat verotuksessa kokonaan vähennyskelpoisia. Aloittava yrittäjä saa 22 %:n alennuksen ensimmäiseltä 24 kuukaudelta. (Helsingin Uusyrityskeskus 2015a.) Myös yrittäjä maksaa vapaaehtoisen työttömyyskassamaksun 323,30 € vuodessa Suomen Yrittäjien Työttömyyskassa – nettisivulta laskettu, joka maksetaan neljässä erässä – 80.83 €. (Syt 2015.) Markkinointikuluihin kuuluu lehtimainonta. Lehtimainoksen hinta löytyi Pogostan Sanomat nettisivulta, jonka mukaan sisäsivuilla sijaitsevan mustavalkoisen mainoksen hinta on palstamillimetritä 1,20 €. Mainos on leveydeltään noin 5 cm ja se maksaa 60 € per kerta ja neljä kertaa kuukaudessa oleva mainos maksaa 240 €. (Pogostan Sanomat 2015.)

Kannattavuuslaskelmalla (liite 2) nähdään mikä on tunti-, päivä-, kuukausilaskutustavoite tavoitetuloksella. Lasketaan kokonaislaskutustarve jakamalla 11 kuukaudella, otetaan huomioon että yhden kuukauden yrittäjä on vapaalla. Päivälaskutustarve lasketaan jakamalla kuukausilaskutustarve 21:llä, koska työpäiviä on kuukaudessa keskimäärin 21. Jos yrittäjä tekee keskimäärin 5 työtuntia, niin tuntilaskutustarve on 50 €. Sen avulla yrittäjän on helppo arvioida ja analysoida, paljonko työtä hänen pitää tehdä saadakseen tavoitetuloksen.

Laskelmalla kriittisen pisteen voidaan arvioida, paljonko täytyy olla vuosi-, kuukausi- ja päivämyyntiä kriittisellä pisteellä. Kokonaismyynnin arvosta vähennetään tavoitetulos ja niin saadaan vuoden ja kuukauden kriittinen piste. Vuoden kriittinen piste n. 39 500 €, kuukauden n. 3 600 € ja päivämyynti kriittisellä pisteellä on n. 171 €.

5.3 Myyntitavoitelaskelma

Myyntilaskelmassa lasketaan yrityksen palveluiden tuottama myyntikate. Myyntilaskelman tarkoituksena on selvittää, paljonko yrityksen pitäisi myydä, että toiminta olisi kannattavaa. Yrityksen peruspalvelut ovat hinnoiteltu erikseen ja arvioitu kahden asiakasryhmien myyntitavoitteet kuukausittain. Laskemalla kaikki yhteensä saadaan myyntikate 59 510 € ja se tarkoittaa että myyntikatetta kertyy riittävästi, jolloin toiminnasta ei tule tappiota. Tietenkin joitakin kuluja on voinut

jäää huomiotta ja sen takia tulokseen tulee suhtautua kriittisesti. Samalla myyntilaskelmaan myös laskettu vain peruspalvelut, niin ilmeisesti tulee vielä lisätuloja.

Laskelmien perusteella voidaan ennakoida yrityksen kannattavuutta. Jos yrityksellä ei ole paljon muuttuvia kuluja, saadaan positiivinen tulos, joka tarkoittaa että yrityksen toiminta on kannattavaa. Myyntilaskelma on liitteenä 3.

5.4 Kolmen toimintavuoden tulossuunnitelma

Myyntilaskelman, kannattavuuslaskelman ja rahoituslaskelman perusteella voidaan ennakoida yrityksen tulosta. Näiden laskelman perusteella tehdään tulossuunnitelma ensimmäiselle kolmelle toimintavuodelle. Tulossuunnitelman laskelmalla voidaan tehdä ennusteita tuleville vuosille. Se sisältää arviot ensimmäisen kolmen toimintavuoden ajalta. Yrityksen ensimmäisen kolmen toimintavuoden toimet keskittyvät pääasiasta palvelun kehitykseen ja toiminnan laajentamiseen. Ensimmäinen tilikausi tulee suunnitelmien mukaan jäämään n. 28 000 euron voitolliseksi. Mahdolliset voitot sijoitetaan kuitenkin liiketoiminnan kehittämiseen. Jos ensimmäisenä vuotena päästään 62 040 euron liikevaihtoon, niin toisena yrityksen toimintavuotena pyritään myydä palveluita 10 %:a enemmän kuin edellisenä vuotena ja on tarkoitus päästä 68 244 euron liikevaihtoon ja kolmantena vuotena myös tarkoitus kasvattamaan 10 %:a ja päästää 75 028 euron liikevaihtoon. Samalla yrityksen kulut toisena toimintavuotena kasvavat 5 %:lla ja kolmantena vuotena myös 5 %:lla. Laskelmien perusteella yrityksen ensimmäiset toimintavuodet näyttävät hyvältä. Tulossuunnitelmalomake kolmelle toimintavuodelle on liitteenä 4.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia toimeksiantajalle kannattava ja toimiva liiketoimintasuunnitelma, joka auttaa häntä yrityksen liiketoimintaan liittyvissä päätöksissä ja rahoituksen saamisessa. Tavoitteena oli selvittää, onko korjaamotoiminta kannattavaa. Liiketoimintasuunnitelman laskelmat perustuvat arvioihin,

koska yritystä ei ole vielä perustettu eli ne ovat vain suuntaa - antavia. Opinnäytetyössä on käytetty www.liiketoimintasuunnitelma.com sivuston rahoitus-, kannattavuus-, myynti- ja tulossuunnitelmalaskelmapohjia. Niiden avulla sain liiketoimintasuunnitelman laskelmat. Opinnäytetyön tekemisessä onnistuin mielestäni hyvin.

Opinnäytetyö prosessina onnistui hyvin ja se on ollut erittäin opettavainen kokemus, koska tein sen täysin omatoimisesti. Aloitin opinnäytetyön hankkimalla tietoa ja sitten jatkoin kirjoittamalla valitsemistani lähteistä teoriaosuuden. Teoriaosuus on kattava ja selkeä ja sen avulla oli helpompi laatia varsinainen liiketoimintasuunnitelma. Valitsin työhöni ne osa-alueet, jotka parhaiten soveltuvat aloitavalle yritykselle. Osan käytännön tiedoista sain toimeksiantajaltani, mutta suurimman osan löysin tutkimalla toimintaympäristöä. Käyttämäni materiaalia voi pitää luotettavana ja esittämäni tiedot perustuvat tähän tietoon.

Opin yritystoiminnan teoriaa lukiessani paljon uusia asioita liiketoiminnasta ja aloittavan yrityksen mahdollisista rahoituslähteistä nykytilanteessa. Opinnäytetyöprosessissa isompana haasteena oli se, ettei suomi ole äidinkieleni. Lisäksi haasteellista oli valita opinnäytetyöhön käsiteltävät asiat, koska liiketoimintasuunnitelman tekemisestä löytyy paljon materiaalia. Tarkoitus oli valita luotettavia ja mahdollisimman uusia lähteitä. Mielestäni valmis liiketoimintasuunnitelma on kattava ja toimiva yrittäjälle, joitakin osia olisin voinut käsitellä vielä tarkemmin. Muuten olen tyytyväinen lopputulokseeni. Mielestäni toimeksiantaja pystyy hyödyntämään raporttiani yrityksen perustamisessa, rahoitusta haettaessa ja erityisesti starttirahan saamisessa. Tulevaisuudessa toimeksiantaja voi päivittää liiketoimintasuunnitelman ajan tasalle, esimerkiksi jos yritys laajenee palveluiltaan ja tuotteiltaan. Laaditusta liiketoimintasuunnitelmasta hän myös voi tehdä päivitetyn version, jonka avulla hän voisi myös hakea lisärahoitusta.

Lähteet

- Autoalan tiedotuskeskus 2015a. Autoala Suomessa. Jälkimarkkinat.
http://www.autoalantiedotuskeskus.fi/autoala_suomessa/jalkimarkkinat. 15.1.2015
- Autoalan tiedotuskeskus 2015b. Tilastot. Toimialatilastot. Autokaupan ja autojen huolto- ja korjaustoimialan henkilöstömäärän kehitys 1989 – 2013.
http://www.autoalantiedotuskeskus.fi/tilastot/toimialatilastot/autoalan_henkilostomaaran_kehitys. 15.1.2015.
- Autoalan tiedotuskeskus 2015c. Tilastot. Suomen autokanta. Rekisterissä olevien henkilöautojen keski-ikä maakunnittain 31.12.2014.
http://www.autoalantiedotuskeskus.fi/tilastot/suomen_autokanta/vuositaittain/autokanta_31.12.2014/rekisterissa_olevien_henkilautojen_keski-ika_maakunnittain_31.12.2014. 15.1.2015.
- Etera. 2015. YEL-laskuri. http://www.etera.fi/yrittaja/tyokalut/yel-laskuri/?WT.mc_id=yrittajat&WT.srch=1. 23.2.2015.
- Helsingin uusyrityskeskus 2015a. Liiketoimintasuunnitelma. <https://www.liiketoimintasuunnitelma.com>. 1.3.2015.
- Helsingin uusyrityskeskus 2015b. Liiketoimintasuunnitelma. SWOT.
https://www.liiketoimintasuunnitelma.com/index.php?page=business_plan&subpage=business_idea. 1.3.2015.
- Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.
- Holopainen, T. 2014. Yrityksen perustamisopas. Porvoo: Bookwell Oy.
- Holopainen, T. & Levonen A-L. 2008. Yrityksen perustajan opas – silta yrittäjyyteen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Juvonen, M, Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Vantaa: Hansaprint.
- Koski, T. 2012. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Liikenne- ja viestintäministeriö 2014. Katsastuslain uudistus voimaan 1. heinäkuuta. <http://www.lvm.fi/uutinen/4415011/katsastuslain-uudistus-voimaan-1-heinakuuta>. 15.12.2014.
- Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Keuruu: Ota-van Kirjapaino Oy.
- Osuuspankki 2015. Tulossuunnitelmasta tietoa kasvumahdollisuuksista.
<https://www.op.fi/op/yritysassiakkaat/yrittajyyys/tulossuunnitelmasta-tietoa-kasvumahdollisuuksista?cid=151599566&srcpl=3>. 16.3.2015
- Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppa-kaari Oyj.
- Pogostan Sanomat. 2015. Ilmoitushinnat. <http://www.pogostansanomat.fi/toimitus/ilmoitushinnat>. 23.2.2015.
- Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. Nurmijärvi: Kirjakas.
- Raatikainen, L. 2012. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Oy.
- Suomen uusyrityskeskukset ry. 2015. Yrityksen perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2015.
- Syt-kassa. 2015. Jäsenmaksulaskuri. <http://www.syt.fi/index.php/fi/liittyminen-ja-jasenyys/jasenmaksulaskuri>. 23.2.2015.
- Tilastokeskus 2015. Kuntien avainluvut. Ilomantsi. <http://tilastokeskus.fi/tup/kunnat/kuntatiedot/146.html>. 27.1.2015.

- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Rahoitus. <http://www.yrityssuomi.fi/rahoitus1>. 27.1.2015.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Ammattinetti: Autoala. http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/5/97_ammattiala;jsessionid=9247CF948BDE40323D11F154F7BEA4F5. 15.12.2014.
- Viitala, J. 2006. Yrittäjän taloushallinnon perusteet. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2004. Menestyvä yritys. Helsinki: Edita Oy.
- Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

